

关于**管理自我、管理团队、
管理公司**的工具、方法和流程

培生教育
金融时报
职场精读

第一次做领导 就成功

THE SECRETS OF SUCCESS IN MANAGEMENT
20 WAYS TO SURVIVE AND THRIVE

〔英〕安德鲁·利（Andrew Leigh）—著 刘迎译

中国市场出版社
China Market Press

第一次做领导就成功

关于管理自我、管理团队、
管理公司的工具、方法和流程

[英]安德鲁·利 著 刘迎 译

THE SECRETS OF SUCCESS IN MANAGEMENT

图书在版编目 (CIP) 数据

第一次做领导就成功：关于管理自我、管理团队、管理公司的工具、方法和流程/(英)利(Leigh, A.)著；刘迎译. —北京：中国市场出版社，2012.2

ISBN 978-7-5092-0860-1

I.第… II.①利…②刘… III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第010720号

Copyright © Pearson Education Limited 2009

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *The Secrets Of Success In Management: 20 Ways To Survive And Thrive*, First edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字01—2011—8146

书 名：第一次做领导就成功：关于管理自我、管理团队、管理公司的工具、方法和流程
著 者：[英] 安德鲁·利
译 者：刘 迎
责任编辑：郭 佳
出版发行：中国市场出版社
地 址：北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)
电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950
 发行部 (010) 68021338 68020340 68053489
 68024335 68033577 68033539
经 销：新华书店
印 刷：北京佳信达欣艺术印刷有限公司
开 本：710×1000毫米 1/16 16印张 236千字
版 次：2012年4月第1版
印 次：2012年4月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-5092-0860-1
定 价：49.80元

作者简介

安德鲁·利写过10多本关于管理的书，其中不少著作被译成多种语言在世界各地出版。这些作品涉及团队、领导力、演讲、革新、沟通及决策等方面内容，其近作又将目光投向了个人魅力的问题。

经济学专业科班出身的安德鲁，拥有人力资源管理硕士学位，同时也是英国人力资源开发协会的资深会员。

安德鲁职业生涯初期从事的是市场营销，之后投身《观察家》报，成为该报一名商业报道编辑。长期撰写关于社会服务的专栏让他很自然转而到地方政府供职。其间，他在伦敦当地政府机构创立了一个大型研究发展机构，并负责管理工作。升任社会工作助理主任之后，安德鲁先后接管了多个不同团队。从公共部门卸任之前，他创立并管理了一个大型的成人服务机构，工作人员达1000人以上，管理着众多公寓和日间中心。

1989年，安德鲁和他的同事迈克尔·梅纳德（Michael Maynard）主任共同创立了管理发展与咨询服务社（Maynard Leigh Associates），它现在已是英国一流的人力开发公司，专门帮助客户实现个人、团队及企业在行为方面的革新。公司客户包括英杰华集团（AVIVA）、巴克莱信用卡（Barclaycard）、DHL中外运敦豪国际快递公司、KPMG毕马威国际会计公司、安永会计师事务所（Ernst & Young）以及VISA国际组织等。

作为咨询师，安德鲁常为其他公司设立高效能人士发展项目，特别是与文化革新有关的项目提供咨询。

联系安德鲁·利，请登录：www.maynardleigh.co.uk。

致 谢

特别感谢艾丹·利 (Aiden Leigh)、艾南·阿尤布 (Ainun Ayub)、迈克尔·梅纳德 (Michael Maynard) 及吉利安·利 (Gillian Leigh)，他们为此书的编辑作出了贡献。

同时，在此感谢戴里昂·利协助插图，感谢培生教育的萨曼莎·杰克逊促成此书的出版，并感谢托马斯·艾格律师事务所的尼克·海恩斯愿意参与建立关系网的典型案例精解工作。

本书献给艾米-简尼。

出版商致谢

我们非常感激以下允许我们复制其版权材料的出版社及作家：

书中，表1.1出自Pfeiffer出版社2005出版的《行动情绪智力：领导者与管理者训练和指导活动》一书，作者为M.休斯 (M. Hughes)，L.波尼塔·帕特森 (L. Bonita Patterson)，及J.布拉德福德·泰雷尔 (J. Bradford Terrel)，该书经约翰·威立国际出版公司 (John Wiley & Sons) 同意后复制。本书第14页的图引用自2005出版的《信息：打造人与人沟通的技巧》一书，该书由Allyn & Bacon公司出版，作者为约瑟夫·A.德维托 (De Vito，

J. A.)。本书第56页图的版权所有者为白烟校对修改软件(White Smoke Software)。本书第84页、90页、114页、117页及118页的图的版权为管理发展与咨询服务社所有；本书第105页的图表版权为劳动研究所(Institute for Employment Studies)所有。

书中还有一些案例，我们还没能够追踪到材料版权的所有者，如果您能提供任何线索让我们查到版权所有者的话，我们将不胜感激。

序

想象中，总有一幕情景在我的脑海里萦绕：一位刚刚走马上任的管理者拿起此书时，神色激动、满脸通红地惊呼：“嘿！这本书太有用了。”

接着，这位管理者把书递给一位同事，并大力推荐说：“你可得读这本书，它是一本少有的好书。”当然，这不过是本人的一个梦罢了。不过我初为管理者时，的确十分希望能够找到这样的一本书。当年我想方设法去激励他人最好地发挥自己的能力和让他们按照我所预想的那样行事时，要是手上能有一本这样可用的书，该有多好。

你也许正身处在令人兴奋、富有创造性、使人受益匪浅的旅途中，正朝着成为一位成功管理者的目标迈进。像所有的旅人一样，长路漫漫，随身带上些必需品总是好处良多。这本书虽不是一本严格意义上的管理操作手册，但是完全可以视其为一副指南针，或者一个令旅行者安心前行的工具包，它会在路上助你一臂之力。

自从自身角色变为管理者之后，我愈发现，管理自己的公司难度之大，不亚于赶着一群猫去觅食。公司所有的顾问都意志顽强、见解深刻、独立、渴望被倾听，都是公司成功的一分子，尽管偶尔他们也会出现无组织的情况。他们运用自己的专业技巧，帮助讲究实际而多疑的企业家们去检验和改变他们的行为，影响企业文化，重新发掘他们对于谋求改变的热情和自身能力。

要想引导这群独特的知识分子为实现公司的企业目标而努力，有时候总令人觉得是一件注定要失败的事。管理这些人和管理一群为十几家老年人中心服务的社会工作者像极了，或是一支包含了数百名家政女工的团队一样，难度极大。

本书中所记录的小窍门、金点子以及专业知识，都是初登管理舞台时，他人不耐烦与你分享的东西。许多诀窍都很浅显，是显而易见的常识。然而，当代管理往往专业术语满天飞，内容过于复杂，对于核心要点的解读又显得过于直白，恰恰丢失了常识这一重要的原料。

随着经验的丰富，
你会渐渐进入角色

作为管理人员，最令自己满意的事情就是能够产生影响力，你发现自己确实可以做成一些事情。随着经验的丰富，你会渐渐进入角色，找到越来越多的方法去完成工作。

每个人的背景各不相同，但每个人最初可能会遇到这样的挑战：你得从一个靠自己的努力和表现来做一切工作的、深受器重的专业人员，转变为一个去管理他人的管理者。

对专业人员与管理人员的区分的理解，决定了转换到新的角色难易程度。

专业人员	管理人员
为他人提供信息	呈现领导姿态
开展调查	进行研究
告诉他人该做什么并设限	要求有高效的业绩
清楚地进行沟通	力图把事情做得更好
懂得天气和文化	了解政治
摆出道理	给出反馈
对团队持肯定的态度	引导他人投入工作
提升表现	制定有挑战性的目标
辩解	使他人积极参与

本书力图通过聚焦关键要素，通过关注作为管理人员所需的核心内容，来帮助你了解自身作用的意义。

工具迷局

温斯顿·丘吉尔 (Winston Churchill)曾提出一个著名的论点：“只要给我们工具，我们就能把工作做好。”要做到高效管理，手头得有合适的工具，这是显而易见的事。但毫无疑问，现实工作中绝对不会出现你的管理需要帮助、手头却找不到可能帮得上忙的工具有的情况。贝恩咨询公司(Bain & Company)2007年作了一份研究分析，当中就指出了100种管理工具，既包括了“客户关系管理”等管理人员们赞赏有加、使用频繁的工具，也包括了“企业博客”之类他们给出低评、几乎从不采用的工具。然而，要想成功穿越管理的迷宫，使他人认可你的管理才华，光靠这些技巧是远远不够的。在这方面，本书希望能助你一臂之力。

第一次成为管理人员往往是一次具有举足轻重意义的职业经历，尤其是当你的单位十分适合你时，能使你把自身能力发挥得淋漓尽致。从现实来看，研究表明，在任命后的18个月内，40%左右的新任管理人员会遇到差评，导致有的主动卸任，有的遭到解聘。首席执行官们的更迭率也很高，这充分说明，位高权重也不意味着高枕无忧。

用好这本书，不管前方是地雷阵还是流沙暗礁，都能助你全身而退。假如你能找到一位值得信任的良师或一位能新的挑战中支持你前行的教练的话，对你的帮助也是非常大的。

他们需要你取得成功

好消息是，你一开始就具备内在优势！大多数部门都迫切需要处在第一

线的管理人员能取得成功，以维系现有的品质、服务和创新。

你具备的另外一个优势是，出色的管理者所创造的价值往往要比“路人甲”似的管理者所创造的价值要多得多，而你完全有希望成为其中的翘楚。

当一个人能够持续不断地创造附加值时，后续晋升离他就不远了。

首先，你必须把这角色表现好

然而，首先，你必须先能在新岗位上生存下来。大部分管理岗位都是忙得不可开交的，你很可能坐在办公桌前没做什么事呢，电话就开始响了，邮件也来了，一会儿别人进办公室找你帮忙，一会儿你又得去开会，千头万绪。很快每一天都被这些你计划外的活动占得满满

当当，你还妄自错觉自己做的都是些有价值的事情。

而你的部门需要的是你表现出充分的主动性，不为繁忙杂乱所扰，最大程度地把大家的工作组织好，做出另一番成绩。假如你所期待的只是没有喧嚣的生活，那么这可能不是你现在要选择的最佳读本。

新手陷阱

陷阱1——权力的诱惑

“要是我能再升一级，我就能做更多的事情”，你或许会不时听到这句话像汽笛声一般在你的脑海中鸣响。许多决心初涉管理工作的人，都会感受到这种获得更多的权力和自由的诱惑力。然而，有经验的管理者都知道，每一次高升本身都有其限制性，将会对他人产生更多的依赖性，而不是更少。

陷阱2——“我”与“我们”

一位记者在写一个以自我为中心而闻名的纽约市长时，是这么总结这位市长的话的，“别谈我了！来谈谈你吧。你是怎么看我的？”一旦你成为一

名管理者，你的思维就不应是以“我”或者“自己”为中心，而是开始以“我们”为中心。

陷阱3——忍不住自己动手

假设你是一名能工巧匠，不管是嘎吱作响的门、裂缝了的电灯开关，还是磨损的水龙头垫圈，你都能手到修来。显然，这种活多得是，假如件件都做，你可能大部分时间里都在干修理工的活。然而有时候，你请一名管道工，或是雇一个人把你自己能做的一件事做了，从而把自己解放出来，去做一些更有价值的事，这要合理得多。

工作中也一样。由于你知道该怎么做，而且自己单枪匹马干速度更快，所以当你遇上要赶工期、解决问题、取得实效、保证成果的情况时，你的第一反应就是，自己动手做了算了。

然而，这种自己动手的诱惑是一个陷阱。恰恰相反，你的新角色要求你去请管道工类似的具体工作人员，因为这样做可以使你解脱出来，去做一些更有用的事情，例如思考、建立关系网或者与你的上级保持密切沟通。

陷阱4——情绪反应

回想你刚得知自己被提为管理人员时的情形。你当时感觉怎么样？是得意洋洋呢，还是很困扰；是很兴奋呢，还是很忧虑？大多数人起初对此会有某种积极的情绪反应，然而，当一切重归平静时，一些疑惑可能会开始浮出水面：

疑惑可能会开始浮出水面

- **我够优秀吗？**“我真的能胜任新的工作吗？我真的具备这种素质吗？”你非常想知道答案，这很正常。假如你不想，那你可能就像在舞台上没有丝毫畏惧地行进的演员一样，对即将迎面而来的挑战没有作充分的准备。毋庸置疑，你的上级和更高层的管理者肯定也曾有同样的感受。无论他们在人前表现得如何成功，上至公司的最高层，都

存在有这种自我疑虑感。

- **失去位置。**“现在轮到他人因取得了成绩受到表扬，名声大噪，而不是我自己了。”现在你是通过你手下的成功来获得地位和名誉。他们的成功便是你的成功。
- **失去管控。**“我知道该怎么把这项任务或项目完成，所以必须紧密地监督同事”或“收到的电子邮件，我每封都要看”。假如你希望你的手下负起责任来，那么你就得适当松手，而非处处进行管控。这并不是说要让你的手下孤军作战。相反，你应该表现出你随时可以给予他们建议和支持。光嘴巴上说说“我的门永远向你敞开”是不够的，而且很有可能让人听起来你像是在说反话。相反，你得让你的手下知道他们能随时联系你，你时时都能在他们身边出现。
- **失去友情。**“我不想失去与以前与我同一级别的同事们建立起来的良好感情。”害怕失去友谊的顾虑是完全可以理解的，但是很可能会给你带来坏处。可能你会想方设法地想让他们高兴，使他们认为从你这里可以走点捷径。要解决这个问题，得作出正确的选择，自始至终严格公正地办事。同时，得让同事们认识到，你现在是他们的代表，事事都将手下员工放在第一位。

三个首要任务

管理工作的初始阶段，大量善意的建议会像潮水般向你涌来，这会使你很难确定究竟哪些是首要工作。你的工作描述中也许满是任务和责任。然而，除了多了解你的下属，了解什么能使他们变得积极主动外，你的工作还能从哪里开始呢？

处理工作表现问题

探究工作表现相关事务不会花很长时间。通常，成为管理者几天或几周后，你很可能会开始遇到工作表现的问题。随着你逐渐进入新角色，手下办事不力、迟办、错办、因个性冲突而影响工作表现、旷工早退、积极性不高等问题也许会快速地浮现。

你究竟会怎么做呢？你可能会幻想着事情能自动发生神奇的转变。你也许会袖手不作为，以免惹生冲突、不愉快、导致友谊破裂，等等。然而，这种不作为很快会使工作表现问题变为他人对你的信任问题。接着，公司同仁便会开始质疑你本人对于工作的投入度、是否是真抓实干。

工作表现问题一出现，要予以解决。一开始，你也许得步步小心，但至少你得开始着手解决并一办到底，直到促使同事们的工作表现回到正轨。一旦公司同仁看到你在这方面具有决断能力，你办事果断的作风很快便会四处传开，往后再解决类似问题时便会容易得多。

然而，当你一心想着解决工作表现的问题时，不要盲目地陷入其中、先入为主地认为某人工作表现有问题，得先用大拇指法则进行验证，“首先要了解好情况”（亦见第10章）。

像对待朋友一样对待上级

你也许认为你的上级能力不足、傲慢而懒惰吧？很多人都有这样的想法。2007盖洛普民意调查发现，和上级关系差是公司员工辞职或遭到辞退的首要原因。但假如你想往上爬的话，绝不要把上级视为敌人。如果你想在岗位站好脚跟，却把上级视为敌人，这是不会有好结果的，更不用说你想有一番作为了。

假如你试图在上级的监督下安稳工作，避免受到上级注意，随时都是低调做事，你这样做只会使大家产生焦虑感，这绝不是朋友之间的相处之道。当领导希望你做某事时，向其询问建议、请其给予支持并给出一个明确的表态，这是你自身强势的表现，而不是你的弱点。要假设你的上级是和你站在

同一边的，工作时也应以此为出发点（见第9章）。

高屋建瓴

公司高层自己通常也会有一份清单，记录是什么使他们获得了成功。你最终会获得自己的成功，但是你得具备一些必要的素质。

尽可能捕获最佳信息

一旦掌握了最佳信息，你就可以凭着自己的直觉，作出决定。加入享有盛誉的诺斯壮百货公司的新人，上班一开始都会得到一本名为《公司规定》的书。全书基本空白，只写了一句话：

**规定1：在一切的情况下，作最好的判断。
没有附加规定。**

公司付你们薪水让你们自己判断，这意味着就算你不能确定自己正确与否时，你也得作出决定。在丰田公司，在遵循一系列大政策的前提下，员工们有权利自由地作出决断，而不需要按部就班地遵循一系列严格规定。

经验不足的管理人员常常遇到反复分析、麻木不堪的问题。这就是由于无法找到足够的信息而引起的，导致其无法作出能经受住考验的决策。往往要么被千头万绪的信息弄得措手不及，要么就怎么也找不到足够的信息！

真正了解你的团队

培生教育的主席丹尼斯·史蒂文森（Dennis Stevenson）主张：“在此方面，应付出比自己预期更多的努力，花更多的时间。多与他们交流，多听他们的想法，虽然有些时候你明明知道你所听到的是错误的想法。” 英国皇

家邮政集团的主席阿兰·雷顿(Allan Leighton)同样强调：

“头100天十分关键：用心管理你的团队，倾听他们的意见。记住，要想获得70%的正确信息，你就免不了要聆听30%的错误信息。”（《论领导力》，2008）

（见第2章和第8章）

建立人际关系

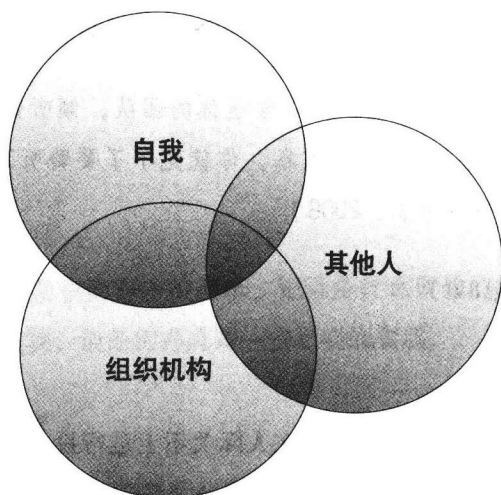
大多数成功的管理者会告诉你在人际关系上进行投入是多么的重要。大卫·奥格威(David Ogilvy)是奥美广告公司(Ogilvy & Mather)(奥格尔维·马瑟公司)的创始人。他提出：“当你要思考、担心或评价他人时，花多少时间都是不够的。”

建立人际关系也许看似不是管理科学的核心内容，也不是一个看得见、摸得着的管理技巧。然而，最优秀的管理者往往会花大量的时间去理解员工、回报员工并与他们建立紧密的关系。

理解本书

本书论述的是成功管理的三个基本层面：管理自我、管理他人及管理公司。这三块中，有20条关键管理流程是所有成功的管理者都需要掌握的。

这本书关注的是人，因为正是他们，而非资本、科技、预算或者商业计划等，最终让组织机构获得成功。不幸的是，没有一个人有一份完整的操作手册让你知道如何能让人们做到最好。要想处理好自我、他人和组织机构这三块内容，你得将自己天生的洞察力开发出来。



管理自我

- 培养情绪智力
- 积极聆听
- 处置压力
- 发表强有力的演说
- 主动建立关系网
- 写出有影响力的文章

管理他人

- 展现领导力
- 管理你的团队
- 应对你的上级
- 评估工作表现
- 围绕结果进行指导
- 成功谈判
- 管理问题人群

管理组织机构

- 管理时间与目标
- 管理革新
- 作出决策
- 为会议注入启发
- 鼓励创新
- 挑选和招录新人
- 劝说与影响

洞察力

对于初窥门径的门外汉而言，洞察力往往近乎神奇。

任何人都能成为有洞察力的管理者吗？洞察力是与生俱来的特质还是后天培养而得的能力？对于初窥门径的门外汉而言，洞察力往往近乎神奇。但对于老手而言，洞察力归根到底只不过是意识的拔高而已。经过系统锻炼，你完全可以培养出这种意识。这种意识的培养

主要依靠对于信息的获得、观察，以及对自我、他人及公司的深入了解与认识。